

# 組織風土と上司の役割

「ナンバー2が会社を悪くする:組織風土の改革」PHP新書にもとづく

岡本浩一

東洋英和女学院大学

# 岡本浩一の研究領域

- ◆ 1989年から、オレゴン大学スロヴィック教授(リスク心理学の祖)と共同研究を始め、1993-94年にオレゴン大学に留学、リスク心理学の手法を日本にもたらす。この間、リスク研究学会設立に際し、発起人のひとりとなる。
- ◆ 東京電力株式会社「くらしとエネルギー研究会」委員(平成6年、7年)
- ◆ 社会経済生産性本部エネルギー政策研究会委員長(平成9年4月より平成13年3月31日まで)
- ◆ 科学技術庁原子力委員会長期計画策定第一分科会委員(平成11年9月より平成13年12月まで)
- ◆ ウラン加工工場臨界事故調査委員会委員(平成11年10月8日より同年12月24日まで)
- ◆ 原子力安全委員会専門委員(平成11年12月24日より平成13年1月5日まで)
- ◆ 通産省原子力発電技術顧問(平成12年3月8日より平成13年1月5日まで)
- ◆ 経済産業省大臣官房 東京電力点検記録等不正の調査過程に関する評価委員会委員(平成14年9月13日より)
- ◆ 内閣府原子力委員会専門委員(平成15年8月より現在まで)
- ◆ 社会技術研究開発センター社会心理学研究グループリーダー(日本原子力研究所→ 科学技術振興事業団:平成13年7月1日より平成18年3月31日まで)
- ◆ 原子力安全基盤機構委員(根本原因分析・組織風土劣化予防)
- ◆ 内閣府国民生活審議会委員

# 不祥事には 組織の「風土」が関係する

- ひとつひとつの不祥事は、特定のな原因  
があって起こっている → 組織風土軽視
- 多くの小不祥事、ヒヤリハットを総合的に  
見ると、風土なり体質の問題が見えてくる。

# 組織風土とは

- 組織風土とは組織の文化である。
- 習慣を生み、習慣によって支えられる。
- 習慣的な価値判断の傾向を生む。
- 習慣となっている部分が、不祥事の根になっていることがある。

# 権威主義とは

教条、イズム、準拠集団、カリスマなどを善悪判断の根幹におく思考スタイル

- ファシスト傾向、教条主義、因襲主義、反ユダヤ主義、自民族中心主義、形式主義
- 守旧主義、改革主義、右翼主義、左翼主義、男尊女卑など
- 「経営効率」「情報公開」「組合主義」「トップダウン」「郵政民営化」なども
- 属人思考もそのひとつ

# 「風土」の勘違い

- 「風通し」
- 「たこつぼ文化」

いずれも定義不能で実体のない概念で、役に立たない。

# 属人思考(vs. 属事思考)とは

- 権威主義のひとつの表現形
- 人格特性であるとともに組織風土
- 事案の記憶、処理、意志決定において「人」情報を重視し「事柄」情報を軽視する傾向
- メリットは、記憶・処理の簡便さと速い意志決定

テストも完備

# 組織における違反とは

- 「個人的違反」
- 「組織的違反」

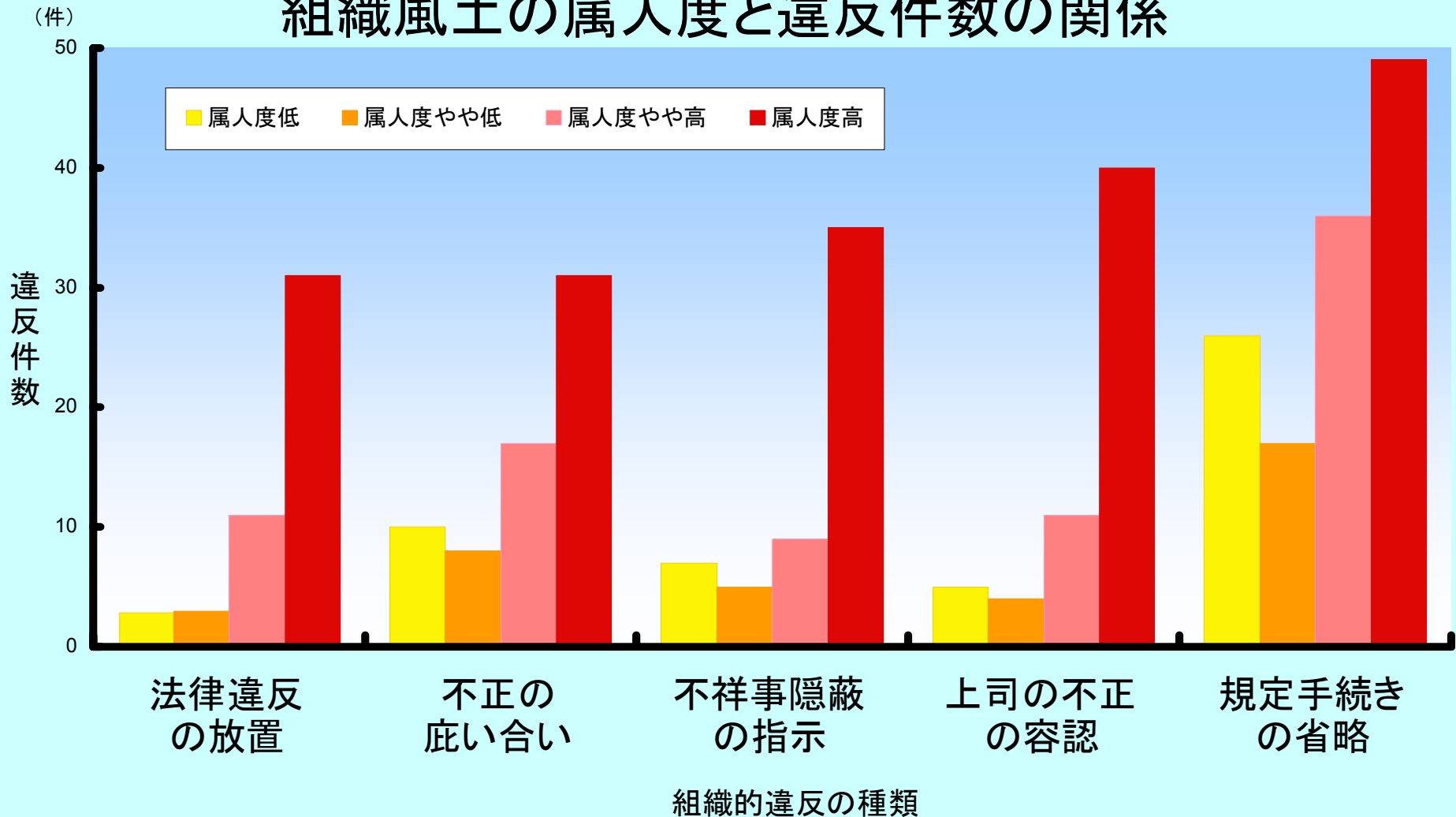
このふたつは相関しない



# 組織における違反の二次元

	1	2	$h^2$
<b>個人的違反容認の雰囲気</b>			
・ 会社の電話を私用に使ってもよしとする雰囲気がある	.77	.06	0.60
・ 出勤時間に少々遅れてもとがめられない雰囲気がある	.75	.12	0.57
・ 勤務時間中にさぼれない雰囲気がある(逆転項目)	-.61	-.02	0.37
<b>組織的違反容認の雰囲気</b>			
・ 会社ぐるみの不正が行われている雰囲気がある	-.13	.80	0.66
・ 効率のためなら少々の違反を許容する雰囲気がある	.14	.73	0.56
・ 社会人として誠実であるより組織への貢献をとる雰囲気がある	.18	.63	0.43
説明率	26.6%	26.7%	53.37
Cronbach's $\alpha$	.53	.56	

# 組織風土の属人度と違反件数の関係



組織風土が属人的になればなるほど、深刻な組織的違反が生じやすい。

# 属人的組織風土を見抜く

- 忠誠心重視
- 公的関係が私的関係に影響する
- 鶴の一声でものごとが逆転する
- 些細なことも上が報告を求めすぎる
- 「偉業」が強調される
- 犯人捜しが強調される
- オーバーワークを期待し、評価する
- オーバーワークを過度に拒否する

# 属人思考のデメリット

- 案件の細部への注意が疎かになる
- 反対意見が躊躇される度合いが高くなる
- 意見の「貸し借り」が起こる
- 新しい分野での判断に間違いが生じやすくなる
- 誤りが正しにくくなる
- 対人情報への依存過多が問題となる
- イエスマンが跋扈する
- 組織としての自己評価・現状認識が甘くなる
- 無理な冒険を生む

# 権威主義が高まると

- 単純思考となる
- 懲罰傾向が強くなる
- 「王は法なり」という傾向が出る
- 政策採用や人事が属人的となる
- 不自然な情報統制がふえる
- 密告政治が行われる
- マキャベリズムが強くなる

# 人格としての「属人思考」が行動 に現れると・・・

- 思考が二分法的
- あいまいさを認知できない
- 強調的言語の多用 e.g. 「一致団結」「徹底的」「死にものぐるい」「根性」
- 部署、人への形容詞多用
- スタンドプレーとしての即断即決
- スタンドプレーとしての「心遣い」
- 物証主義的な対人判断

テストがp.151にあります

# 組織は直接見えない

- 直接見える部分に頼ってはならない。
- 間接的指標からの判断が必要。
- 推論の組み合わせからの推定が必要。
- トップの孤独は、選択的情報送信にかなり負っている。

# トップとして組織をどう見るか

- 属人傾向をチェックする
- 部署の属人思考を見抜く
- 人の属人思考を見抜く
- 苦情、内部申告を統計データとして見る
- セクシャルハラスメントを統計的に見る
- サボタージュを統計的に見る
- 退職、異動願い、健康データを統計的に見る



# 現場の属人性を見つめる目

- 上下関係を見る 緊張過多・ゆるみ・破断
- 男女間の言葉遣い・表情
- 現場の反感
- 中間管理職のストレス
  
- 個人的違反
- 性的な違反・ゆるみ
- アルコール、運転など

# 上司として自身を鍛える

- 自身の仕事、地位への心理的依存を絶えずチェックする
- 特定の部下に依存しすぎない
- 問題を実物大で考える習慣（「世の終わり」はない）
- 仕事以外の世界を大切にする
- 毎日本を読む
- 仕事以外に日課を作る

# 仕事以外の世界の意味

- 自分の身分をなるべく伝えぬこと
- 周囲のストレートな評価→ 裸の自分
- ストレートな評価に臆していないかどうか自己評価できる
- 職場の「よけいな」快適さを自覚できる
- 大きな昇進が予想されるときは「初心者の世界」を持つのが理想

# 本は精神のジョギングである

- 現代教養書/ 古典教養書/ 文芸/ 単行本優先
- 綿密で深い思考能力の維持
- 自分の価値観の確認
- 感情を統制する克己心
- すべて、属事的思考を維持し、二分法思考を防ぐため

# 教養書は精神のジョギングである

- 「徒然草」岩波文庫ほか
  - 「古今和歌集」岩波文庫ほか
  - 長谷川權「古池に蛙は飛びこんだのか」花神社
  - 俵万智「短歌をよむ」岩波新書
  - 佐藤俊樹「不平等社会日本」中公新書
  - 市川伸一「考えることの科学」中公新書
  - 池谷裕一「記憶力を強くする」講談社
  - 岡本浩一「上達の法則」PHP
- 
- 放送大学教科書
  - 高校生向きの受験参考書

# たとえば、初読、再読に適するもの

- 司馬遼太郎「坂の上の雲」「竜馬が行く」など
- 山崎豊子「沈まぬ太陽」
- 芥川賞、直木賞受賞作品など

# 参考図書

講義のもと:岡本浩一「なんばー2が会社を悪くする」PHP新書

## 「組織の社会技術シリーズ」新曜社

岡本浩一・今野裕之「組織健全化のための社会心理学:違反・事故・不祥事を防ぐ社会技術」

岡本浩一・足立にれか・石川正純「会議の科学:健全な決裁のための社会技術」

岡本浩一・鎌田晶子「属人思考の心理学:組織風土改善の社会技術」

岡本浩一・王晋民・本多ハワード素子「内部告発のマネジメント:コンプライアンスの社会技術」

岡本浩一・堀洋元・鎌田晶子・下村英雄「職業的使命感のマネジメント:ノブレスオブリジェの社会技術」

## ほかに

岡本浩一「リスク心理学入門」サイエンス社

岡本浩一「無責任の構造」PHP新書

岡本浩一・今野裕之「リスクマネジメントの心理学」新曜社

岡本浩一「権威主義の正体」